

CESCO WEEK 2026

Ejecutar proyectos en tiempo y costo: el cuello de botella que enfrenta el sector minero

TRINIDAD VALENZUELA V.

Más que la falta de proyectos, permisos o incluso capital, el principal riesgo para la minería hoy está en su capacidad de ejecución. En un contexto de creciente demanda por cobre, la industria enfrenta un problema estructural: desarrollar proyectos en los plazos y costos presupuestados es cada vez más complejo.

"El desafío es claro: mejorar la eficiencia, optimizar los tiempos y articular mejor a los distintos actores", planteó Jorge Cantalio, director ejecutivo de CESCO, en el seminario "Excelencia en la gestión minera en Latinoamérica" de la CESCO Week 2026.

La advertencia se da en un escenario de consumo al alza. Kathleen Quirk, CEO de Freeport - McMoRan, sostuvo que la demanda de cobre crecerá impulsada por la electrificación, la infraestructura y el transporte, pero advirtió que desarrollar nuevos proyectos es cada vez más difícil, con menos descuentos y mayores exigencias.

Así, el foco se desplaza desde la exploración hacia la ejecución, donde hoy se concentran las principales brechas: planificación, coordinación y capacidad de adaptación.

Según Patrick Lahaie, *senior partner* de McKinsey, el sector requerirá inversiones por US\$ 4,5 billones al 2035, unos US\$ 200 mil millones anuales, en un contexto de altos costos fijos, incertidumbre geopolítica y escasez de mano de obra.

Sin embargo, ese volumen de capital enfrenta un historial de so-

Líderes de la industria advierten que los principales riesgos están en los retrasos, sobrecostos y menor credibilidad.

brecostos, retrasos y estructuras de costos rígidas.

En este contexto, la ejecución dejó de ser un tema operativo y pasó a ser un factor crítico para la asignación de capital. "La industria enfrenta un doble desafío: mejorar la eficiencia de los proyectos y maximizar el rendimiento de los activos existentes. Para ello, el uso de nuevas tecnologías es clave para aumentar la recuperación y reducir costos", explicó Quirk.

DÓNDE ESTÁN LAS BRECHAS

A nivel de gestión, esto exige fortalecer la planificación, integrar variables técnicas, ambientales y sociales, y alinear incentivos entre inversionistas, operadores y territorios.

Jack Lundin, CEO de Lundin Mining, destacó la importancia de simplificar procesos y alinear incentivos para que los equipos avancen en una misma dirección.

Por su parte, Cashel Meagher, CEO de Capstone Copper, advirtió que en los megaproyectos existe distancia entre quienes toman decisiones y quienes ejecutan el gasto, lo que gene-

ra retrasos y mayores costos.

En ese contexto, decisiones como anticipar inversiones o sobre-dimensionar equipos —aunque difíciles de justificar a nivel macro— pueden ser determinantes. El punto crítico es cómo se gestionan las tensiones entre costo y plazo.

En la misma línea, Tina Armstrong, directora global de Metales en Hatch, enfatizó la necesidad de una toma de decisiones más pragmática y basada en riesgos, en un escenario donde los proyectos oscilan entre priorizar costos o cronogramas.

Con una demanda creciente y capital disponible, la diferencia ya no está en identificar proyectos, sino en ejecutarlos bien. "En el largo plazo, el desarrollo del sector pasa por ejecutar mejor", resumió Mike Fraser, CEO de Gold Fields.

El sector minero requerirá inversiones por US\$ 4,5 billones al 2035, unos US\$ 200 mil millones anuales.

